

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi ini keunggulan kompetitif menjadi syarat sukses bagi perusahaan besar seperti perusahaan daerah di kota Surabaya salah satunya PDAM Surya Sembada Surabaya. Perkembangan perusahaan daerah diketahui semakin meningkat seiring perkembangan dunia bisnis yang dituntut untuk bergerak cepat, tepat dan cermat dalam memenuhi berbagai permintaan konsumen baik dari sektor barang maupun jasa. Perusahaan daerah memegang peranan penting dalam perekonomian nasional dimana sektor usaha dalam negeri ini bergerak cepat sehingga menuntut para pelaku usaha agar lebih cermat, efisien dan efektif dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia memegang peranan penting. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi khususnya perusahaan daerah untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang memenuhi standar kinerja dengan baik (Novitasari dan Masduki, 2020).

Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil yang dicapai oleh individu sebagai karyawan dalam kriteria tertentu menurut sebuah aturan pekerjaan dengan proses kerja dengan cara terus-menerus baik secara individu maupun kelompok (Junita dan Muhammad, 2014) dimana kinerja karyawan merupakan sebuah output yang efisien dan kerap dihubungkan dengan produktivitas ditunjukkan dengan hasil optimal. Hasil kerja menunjukkan sebuah bagian dari kinerja dengan membandingkan antara hasil kerja dan

standar kerja yang telah ditetapkan. Permasalahan organisasi pada umumnya yakni berkaitan dengan produktivitas khususnya keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, peralatan serta berbagai fasilitas pendukung yang pada umumnya menjadi kendala. Kendala tersebut dialami oleh PDAM merupakan perusahaan daerah yang dijadikan objek pada penelitian ini. Berikut data target dan pencapaian dari realisasi kinerja karyawan PDAM Surabaya selama tiga tahun terakhir

Tabel 1.1 Data Kinerja Subdit Hubungan Pelanggan

Tahun	Jumlah / Prosentase komplain yang ditangani		Ket	Kepuasan Pelanggan		Ket
	Target	Real		Target	Real	
2019	93%	95.19%	Tercapai	95%	80.19%	Tidak tercapai
2020	93%	92.98%	Tercapai	95%	83.04%	Tidak tercapai
2021	93%	97.35%	Tercapai	95%	72.76%	Tidak tercapai

Sumber : PDAM Surabaya

Berdasarkan data tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa ada penurunan presentase komplain dari tahun 2019 hingga 2022 (Agustus) dengan penanganan terjadi peningkatan selama tahun 2019 hingga 2022 (Agustus) namun kepuasan pelanggan justru mengalami penurunan selama tahun 2019 hingga 2022 (Agustus) bahkan realisasi kepuasan pelanggan masih di bawah pencapaian target kepuasan pelanggan yang ditentukan yakni 95%. Hal ini menunjukkan masalah terkait kinerja karyawan PDAM Surabaya perlu dikaji lebih mendalam sebab terkait kinerja yang dilakukan PDAM Surabaya dinilai belum memenuhi keinginan pelanggan. Pencapaian yang masih belum maksimal menandakan karyawan membutuhkan pelatihan dalam rangka peningkatan produktivitas sehingga kinerja mengalami peningkatan pencapaian melalui materi pembelajaran yang diberikan.

PDAM menyediakan berbagai pelatihan bagi karyawan seperti pelatihan *manajerial, Effective Communication Skills, Negotiation and Creative, analisis investasi public, audit internal manajerial*, manajemen strategi dan sebagainya yang dinilai mampu menunjang karyawan dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas bagi perusahaan (PDAM Surabaya, 2022). Setiap tahun pegawai mengikuti program pembelajaran melalui beberapa pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan. Pelatihan yang dilakukan lebih dari dua kali dalam setahun. Berikut data pelatihan karyawan PDAM Surabaya.

Tabel 1.2 Data Pelatihan Subdit Hubungan Pelanggan

No	Nama Pelatihan	Keterangan
1	Pelatihan Pengenalan ISO dan Workshop Bisnis Proses dan Context Diagram	Wajib Bagi Subdit Hubungan Pelanggan
2	Training Overview And Analysis Iso 9001 : 2008	Wajib Bagi Subdit Hubungan Pelanggan
3	Pelatihan Penggunaan Aplikasi Pengaduan ServiceDesk	Wajib Bagi Subdit Hubungan Pelanggan
4	Pelatihan Assesment Good Corporate Governance (GCG)	Wajib Bagi Subdit Hubungan Pelanggan
5	Audit Internal Sistem Manajemen Anti Bribery ISO 37001:2016	Wajib Bagi Subdit Hubungan Pelanggan

Sumber : PDAM Surabaya

Adanya program pembelajaran ini seharusnya kinerja pegawai mengalami peningkatan yang optimal. Kondisi ini diketahui bahwa program pembelajaran belum menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang lebih baik padahal dampak dari hasil pembelajaran yakni terbentuknya sistem kesiapan organisasi dalam mengalami perubahan.

Kegiatan perusahaan atau organisasi yang maksimal tidak luput dari kondisi kesiapan perubahan. Kesiapan perubahan cenderung menjadi salah satu pemicu karyawan nyaman di tempat kerja tersebut. Menurut Junita dan Muhammad (2014) menjelaskan kesiapan perubahan dapat memunculkan situasi dimana karyawan akan memiliki rasa keterkaitan yang tinggi dan akan meningkatkan perilaku umum, kemampuan, kompetensi serta potensi diri untuk tetap bekerja sama dengan organisasi tersebut dibandingkan bekerja di tempat, organisasi atau perusahaan lain. Kesiapan perubahan sering kali digambarkan dengan suasana kerja karyawan ketika melakukan pekerjaan yang diberikan (Yuwono dkk, 2020). Kesiapan perubahan merupakan hal penting berkaitan dengan kelangsungan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang menimbulkan interaksi karyawan. Menurut Trianingsih dan Intan (2022) menjelaskan bahwa penciptaan kesiapan perubahan yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan maka perlu dilakukan *organizational learning* agar karyawan memiliki kesiapan menerima perubahan.

Fenomena terkait *organizational learning* diketahui bahwa pelatihan dari pihak organisasi atau PDAM berdasarkan wawancara diketahui masih minim. Pelatihan hanya dilakukan maksimal dua kali dalam satu tahun sehingga masih perlu ditingkatkan. Proses *organizational learning* menunjukkan karakteristik individu yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam situasi pekerjaan tertentu (Junita dan Muhammad, 2014). Menurut penelitian yang telah dilakukan Ishak dan Mahaliza (2020) *organizational learning* membantu untuk menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang

didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran. *Organizational learning* disebut juga sebagai pengetahuan dan keterampilan dalam lingkup manajemen sumber daya manusia memiliki kaitan dengan kemampuan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan pada berbagai hal yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian motivasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pemutusan kerjasama (Trianingsih dan Intan, 2022).

Tuntuan muncul dalam hal memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak dinamika *organizational learning*. Sektor perusahaan daerah sebagai bidang usaha yang didalamnya terdapat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan selain berorientasi pada pencapaian tujuan bahkan secara operasional harus mampu memberikan kualitas produksi maupun pelayanan yang memuaskan bagi konsumen maka penting adanya sumber daya manusia khususnya karyawan yang berkualitas (Gazali dkk, 2020).

Hal ini sesuai dengan penelitian Novitasari dan Masduki (2020) yang menjelaskan bahwa kesiapan perubahan dapat memberikan dampak serta pengaruh pada kinerja individu sebagai karyawan (*individual performance*). Kesiapan perubahan dinilai mampu atau dapat memberikan dampak pada fisik serta psikososial untuk meningkatkan kinerja individu sebagai karyawan (*individual performance*). Karyawan yang tampil lebih baik, dengan fasilitas, pakaian dan kondisi tempat kerja yang baik mendorong karyawan untuk melakukan inovasi, bekerja secara baik, rapi dan cepat. Karyawan memiliki persepsi yang baik dengan kesiapan perubahan sehingga memiliki harapan yang baik pada masa depan. Junita dan Muhammad (2014) pada hasil peneli-

tiannya dijelaskan bahwa *Organizational learning* sebagai prediktor kesiapan perubahan secara langsung yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dimana kesiapan perubahan yang buruk turut menurunkan produktivitas. Organisasi penting membangun kesiapan perubahan dalam keterlibatan pencapaian tujuan serta ukuran kinerja. *Organizational learning* yang berkaitan dengan sistem kerja yang baik, sikap kerjasama antar karyawan, dengan memberikan bantuan melalui pembelajaran maka dapat meningkatkan kemampuan karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian Ishak dan Mahaliza (2020) yang meneliti kaitan antara pembelajaran dan kesiapan perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa pembelajaran karyawan yang dijadikan penelitian ini menunjukkan hasil yang minim dan dapat ditingkatkan melalui pembenahan kesiapan perubahan. Pembelajaran menunjukkan bahwa adanya kemampuan yang menggambarkan perilaku yang berbeda dikaitkan dengan aturan yang mendasarinya. Kesiapan perubahan sangat kuat kaitannya dengan sumber kinerja yang cukup penting yang merefleksikan hasil interaksi organisasi. Kondisi kesiapan perubahan yang baik dianggap mampu menciptakan situasi kerja untuk meningkatkan kinerja selama bekerja dan mampu mengikuti sistem kerja yang disusun dengan baik dan benar.

Kondisi *organizational learning* di PDAM didukung penuh oleh perusahaan. Hal ini diketahui dari berbagai data pelatihan yang diberikan PDAM Surabaya bagi karyawan dengan fasilitas berbagai tema pelatihan yang menunjang kompetensi karyawan. Berbagai pelatihan tersebut antara lain pelatihan *manajerial*, *Effective Communication Skills*, *Negotiation and Creative*, *analisis investasi public*, *audit internal manajerial*, guna meningkatkan kinerja serta produktivitas bagi perusahaan (PDAM Surabaya, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PDAM

diketahui kondisi *organizational learning* di PDAM senantiasa dilakukan secara berkala bagi karyawan dari berbagai divisi dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan untuk menunjang meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan yang terjadi selama proses *organizational learning* dilakukan dinilai minim namun perusahaan perlu lebih jeli memberikan pelatihan dan sebagainya sesuai dengan kebutuhan karyawan (Yuwono dkk, 2020).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dilakukan penelitian dengan perihal “Pengaruh *Organizational learning (Organizational Learning)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kesiapan Perubahan Pada Karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya?
2. Apakah kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan permasalahan yang ada, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis:

1. Untuk menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.

2. Untuk menganalisis pengaruh kesiapan perubahan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan hasilnya mampu menjelaskan pengaruh *organizational learning* yang ada di perusahaan dimediasi kesiapan perubahan untuk mendukung kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Memperkuat teori yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan manajemen mengenai *organizational learning* dan kesiapan perubahan yang dapat mendorong perilaku *employee performance*.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan sebagai acuan dalam mengambil kebijakan atau keputusan yang berhubungan dengan organisasi, mempertimbangkan *organizational learning* yang ada di perusahaan untuk mendukung *employee performance* sehingga dapat menjaga kinerja perusahaan atau bahkan mampu ditingkatkan baik secara organisasi maupun individu karyawan serta dapat menimbulkan dampak positif terhadap lingkungan kerja mampu peduli terhadap karyawan yang akan mempertimbangkan keberlangsungan masa depan organisasi dan masa depan karyawannya.